

## **MOGU LI SE IZRAĐIVATI RACIONALNIJI OPISI POSLOVA I RADNIH ZADATAKA**

*U organizacijskoj se praksi upotrebljava velik broj tabelarnih oblika prikazivanja informacija. U radu se ukazuje na mogućnost povezivanja tabela s opisima poslova i radnih zadataka.*

### **1. UVOD**

U našim se organizacijama upotrebljava velik broj verbalnih, prvenstveno pisanih sredstava za prikazivanje organizacijski relevantnih informacija. Među njima značajno mjesto pripada opisima poslova i radnih zadataka kojima se prikazuju dijelovi organizacijske strukture. Ta su sredstva prvenstveno instrument organizacijskog plana i plana radnika. U prvom se slučaju upotrebljavaju kao podloga za planiranje razvoja organizacijske strukture, a u drugom, za plan radnika, opisi poslova i radnih zadataka izvor su informacija o kadrovskim potrebama, izboru radnika, njihovu obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti, osobnim dohocima i drugom. Ta sredstva također mogu korisno poslužiti liječniku, psihologu i socijalnom radniku kojima olakšavaju rad, a isto su tako potrebna i rukovodiocu te internim i eksternim kontrolnim organima.

Opisi poslova i radnih zadataka, zbog njihove važnosti, obuhvaćeni su samoupravnim općim aktom - Pravilnikom i sistematizaciji. S obzirom da je općenito broj samoupravnih općih akata vrlo velik, a njihovo donošenje i izmjene zahtijevaju određenu ne baš jednostavnu proceduru, puno vremena i visoke troškove, u organizacijama se udruženog rada javlja potreba racionalizacije cjelokupne normativne djelatnosti. U ovom ćemo radu ukazati na mogućnost izrade racionalnijih opisa poslova i radnih zadataka primjenom organizacijskih tabela na primjeru IPC-a Građevnog kombinata "Međimurje" Čakovec.

## 2. ORGANIZACIJSKA TABELA

U suvremenoj se organizacijskoj praksi upotrebljava, a u literaturi spominje, više oblika dvodimenzionalnog redanja organizacijski relevantnih podataka i informacija, kao što su tabele podjele aktivnosti, tabele funkcija, funkcijski dijagrami, linearni grafikoni odgovornosti, komunikacijske i sociomatrice i drugi. Unatoč različitim nazivima sve su to po obliku, zapravo, tabelarni oblici prikazivanja organizacijski relevantnih podataka i informacija (tabele i matrice).

Organizacijska tabela sažet je tabelarni prikaz odnosa između poslova i radnih zadataka te njihovih nosilaca, pojedinih organizacijskih dijelova ili pojedinih članova neke organizacije. Konstruira se na taj način da se poslovi i radni zadaci nekog organizacijskog dijela rastave u djelomične i navedu u predstupcu, a njihovi nosioci (dijelovi organizacije ili pojedini članovi) u zaglavlju tabele. Povezanost nosilaca s poslovima što ih obavljaju može se prikazati u korespondentnim poljima verbalno - u pisanom obliku - zatim slovima ili pak nekim pogodnim znakovima. Tako izgrađene tabele označuju se kao jednostepene tabele. Dije li se redci i stupci uvođenjem dopunskih simbola u korespondentna polja pored onih što se tu već nalaze, mogu se prikazati poslovi i radni zadaci što se obavljaju na različitim objektima ili neke druge detaljnije informacije. U tom se slučaju govori o višestepenim tabelama. Pri tom valja paziti da pretjerana upotreba raznovrsnih simbola u istoj tabeli ne umanjuje preglednost, čime se gubi jedno od osnovnih obilježja tabelarnih prikaza.

Veći broj naših i stranih autora organizacijske literature (npr. Novak, Buble, Krajčević, Schmidt i drugi) ukazuju na velike mogućnosti primjene tabele u organizacijskom radu. Kao dopuna drugim organizacijskim sredstvima pokazale su se izvanredno pogodnima na mnogim područjima, kao što su upravljanje, rukovođenje, financiranje, proizvodnja, istraživanje, prodaja i drugi (Novak, 1978, str. 346). One omogućuju:

- relativno jednostavno bilježenje prikupljenih informacija o postojećem načinu organiziranja,

- brzu izradu pojednostavljenog pregleda postojećeg organizacijskog stanja,
- uspješnu lokalizaciju organizacijskih nedostataka,
- uspješnu analizu i poboljšanje organizacijskih nedostataka,
- pojednostavljeno prikazivanje donosilaca odluka radi pospješivanja procesa odlučivanja,
- brzo i lako informiranje poslovnih organa i drugih donosilaca odluka o opsegu njihovih prava i odgovornosti,
- bolju izobrazbu poslovnih i drugih rukovodećih radnika o formalnim odnosima među članovima organizacije,
- podrobniju analizu raspodjele poslova i radnih zadataka između radnika iste organizacijske jedinice,
- valorizaciju poslova i radnih zadataka (Ivanko, 1980).

Pomoću organizacijskih tabela mogu se relativno lako i pregledno prikazati postojeće i željene podjele poslova i radnih zadataka. Tako se na primjer mogu po etapama procesa odlučivanja označiti svi oni donosioci odluka koji odlučuju o:

- udruživanju i prestanku rada radnika,
- napredovanju radnika,
- osobnim dohocima,
- dopustima i godišnjim odmorima,
- službenim putovanjima,
- naručivanju materijala i sredstava za rad,
- prodajnim uvjetima,
- reguliranju reklamacija kupaca,
- odobravanju kredita,
- savjetovanjima, istraživanjima i drugom (Krajčević, 1976, str. 183).

Organizacijske se tabele isto tako mogu uspješno primijeniti i za prikazivanje opisa poslova i radnih zadataka, uspješnije nego verbalna organizacijska sredstva. Verbalni opisi poslova i radnih zadataka, naime, unatoč mnogim pozitivnim obilježjima imaju više nedostataka. Njihov pisani oblik nepregledan je, a izrada i izmjene zahtijevaju mnogo vremena i povezane su s visokim troškovima.

### 3. MOGUĆNOST TABELARNOG PRIKAZIVANJA OPISA POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

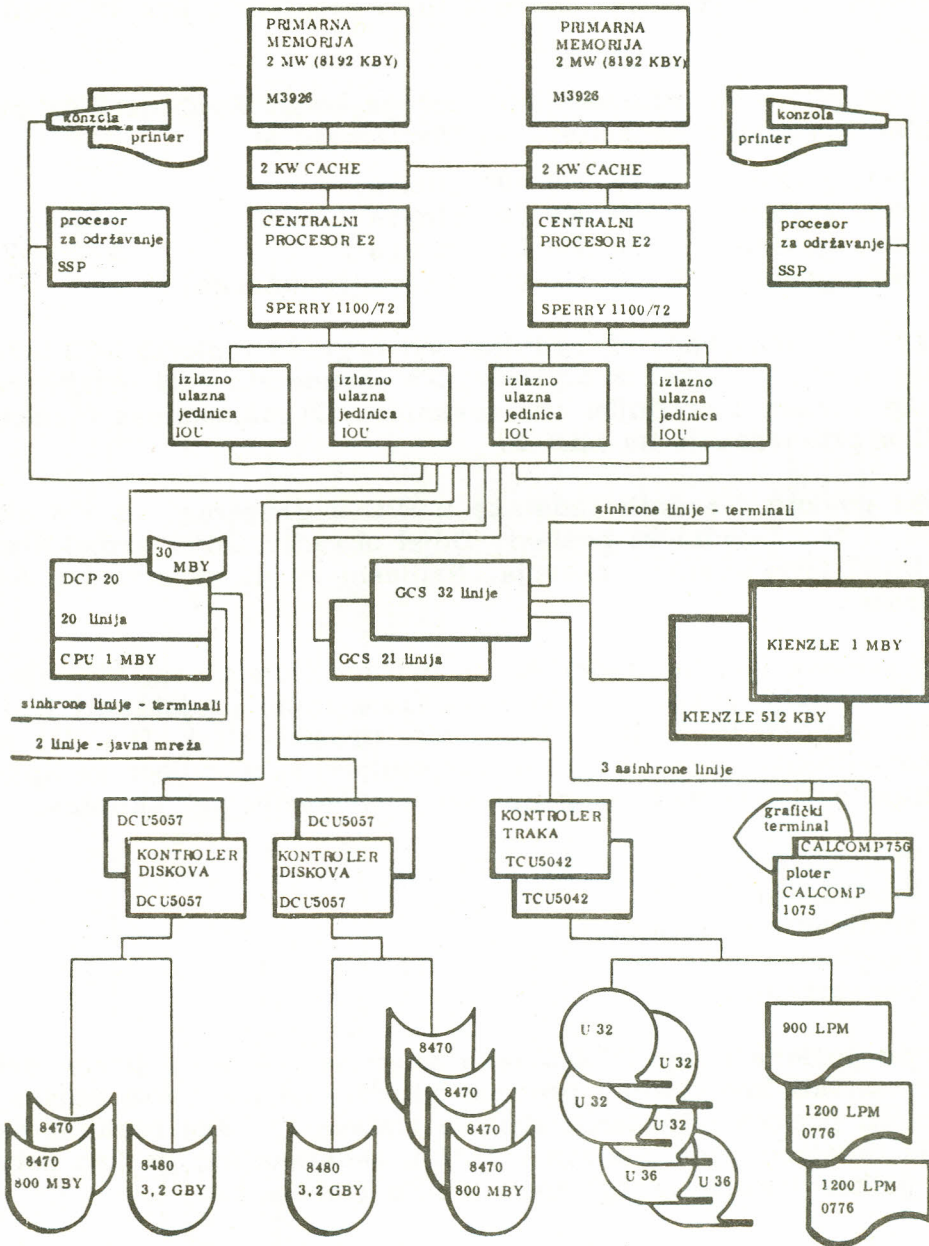
Kako je moguće tabelarno prikazati opise poslova i radnih zadataka, to ćemo prikazati na primjeru Informacijsko-projektantskog centra Građevnog kombinata "Međimurje" Čakovec.

#### 3.1. **Općenito o Informacijsko projektantskom centru Građevnog kombinata "Međimurje" Čakovec**

Počeci uvođenja elektroničke obrade podataka i informacija u Građevnom kombinatu "Međimurje" Čakovec sežu u 1975. i 1976. godinu kad su u organizaciji Fakulteta organizacije i informatike Varaždin održani prvi informatički seminari za rukovođe radnike Kombinata i kad je uz pomoć Fakulteta i "Željezare" Sisak izrađen idejni projekt uvođenja integralnog informacijskog sistema. Tada je osnovan i Računski centar s tri radnika koji četiri godine kasnije mijenja ime u Informacijsko projektantski centar.

Danas tehničku osnovicu informacijskog sistema Građevnog kombinata "Međimurje" čine slijedeće materijalne komponente (slika 1): centralno računalo SPERY 1100/72 koje je vrlo snažno dvoprocesorsko računalo s memorijskim modulima od 32.000 Kby i diskovnim kapacitetima od 5,2 Gby s dvostrukim pristupom. Tu su zatim 2 jedinice štampača brzine 1200 te s po jedan od po 900 i 600 LMP, zatim 4 jedinice traka kao i svi prateći uređaji za upravljanje računalom. Na centralno računalo priključeno je trenutno preko 250 terminala različitih proizvođača (SPERY, Ivasim, Međimurjeplet, Infosistem). Osim terminala na računalo su priključeni uređaji računarske grafike, i to ploter Calcomp 1070, digitajzer 910 te grafički terminal Infograf.

Za potrebe Međimurske banke u IPC-u je instalirano računalo KIENZLE s procesorom od 1000 Kby, diskovima od 120 Mby, štampačem brzine 600 LMP te jedinicom traka i četiri terminala. Osim elektroničkih računala IPC raspolaže sa svom pratećom opremom, kao što su uređaji za obradu papira, trafo-stanica, statičko postrojenje za besprekidno napajanje, baterije, uređaji za automatsko javljanje i gašenje požara, klimati te vlastiti vozni park od 4 vozila. Tijekom 1985.godine opremljena je radionica za održava-



Slika 1. Materijalne komponente tehničke osnovice informacijskog sistema  
Građevnog kombinata "Međimurje" Čakovec

nje opreme specijalnim radnim stolovima, alatima, logičkim analizatorom, osciloskopima, mjernim instrumentima i drugim sredstvima.

Prihod IPC-a od informacijskih usluga izvan Kombinata uz prosječno korištenje kapaciteta od 75% iznosio je

- 1982. godine 25 000 000 dinara,
- 1985. godine 220 000 000 dinara
- 1986. godine 890 000 000 dinara i
- 1987. godine 2 200 000 000 dinara (planirano)

U IPC-u danas rade 62 radnika, od čega 28 diplomiranih inženjera raznih struka, 8 diplomiranih ekonomista i 26 ostalih radnika s višim i srednjim obrazovanjem. Organizacijska struktura IPC-a prikazana je na slici 2.

Opisi poslova i radnih zadataka u IPC-u grupirani su u 4 skupine, i to: Zajednički poslovi, Odjel obrade, Odjel projektiranja te Odjel istraživanja i razvoja. Napisani su na 29 stranica A4 formata.

Sve poslove i radne zadatke, na primjer Odjela projektiranja, što ih obavlja grupa projekatnata (samostalni projektanti I, II i III, projektanti I, II i III te mlađi projektanti I, II i III) s rukovodiocima grupa I i II te zamjenikom rukovodioca za aplikativni software možemo grupirati u slijedećih pet skupina:

1. Projektiranje,
2. Programiranje,
3. Testiranje programa,
4. Eksploatacija i
5. Obrazovanje.

Grupe poslova i radnih zadataka mogu se raščlaniti prema želji i promatrati kao dijelovi procesa odlučivanja pa u tom smislu i označiti pomoću određenih simbola (tabela 1). Kao rezultat nastaje tabelarni opis poslova i radnih zadataka što ga kao primjer prikazujemo u agregiranom obliku (tabela 2).

Slika 2. Organigram IPC-a Građevnog kombinata "Medimurje" Čakovec

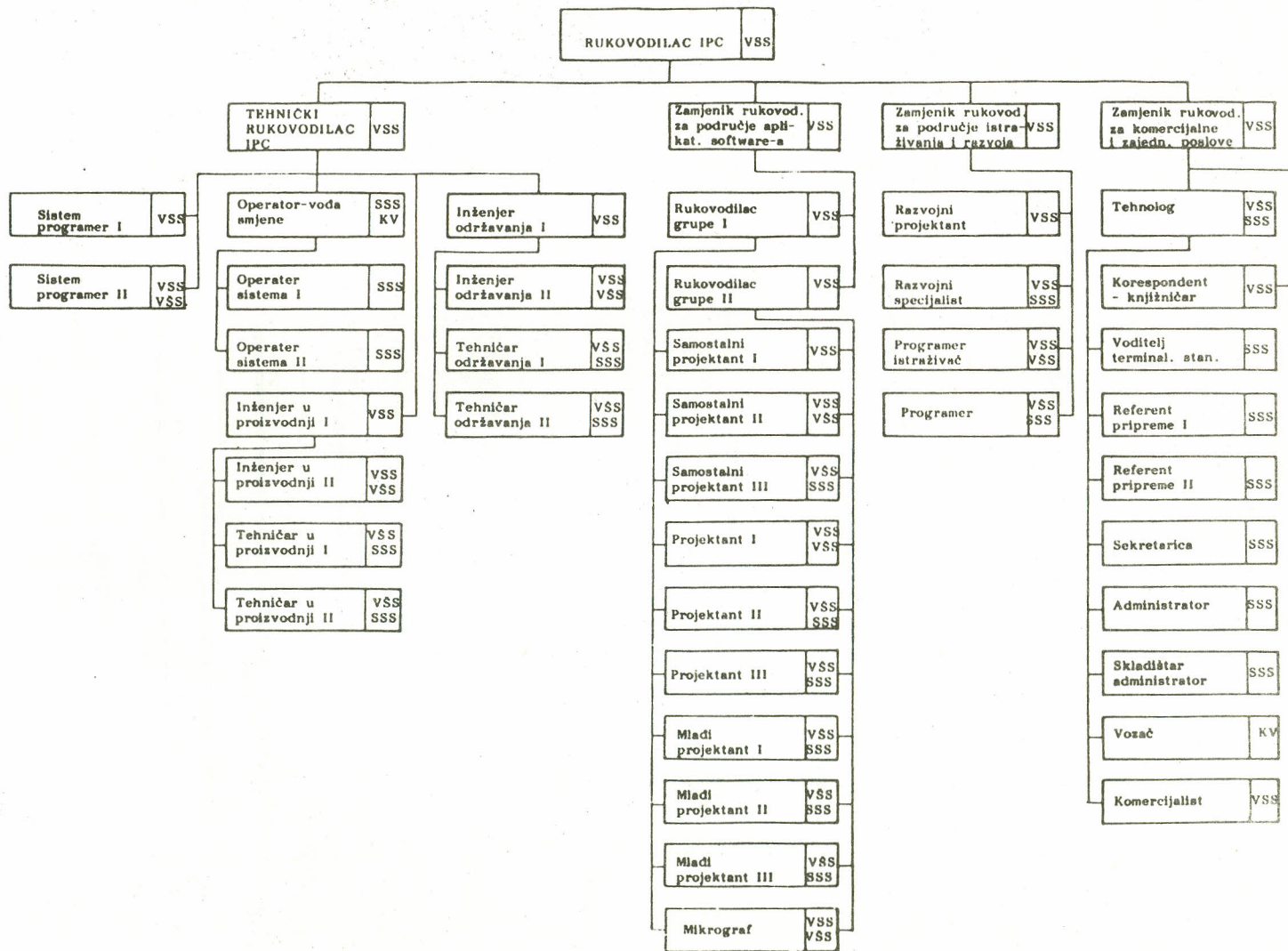


Tabela 1. Pregled Schmidtovih simbola za označavanje dijelova procesa odlučivanja











Značenja	Simboli
Iniciranje (poticaj, prijedlog za poboljšanje)	
Pripremanje odluke (prikupljanje informacija, prikupljanje i vrednovanje varijanata)	
Donošenje odluke (izbor najpovoljnije varijante rješenja)	
Određivanje (potrebno je uvijek ako se odluka i izvođenje razilaze)	
Globalna pripravnost bez izvođenja (da bi prikazivanje bilo pregledno, taj se simbol upotrebljava umjesto prva četiri kad jedan izvršilac obavlja sve te zadatke)	
Izvođenje, odnosno izvršavanje (prema vlastitoj odluci ili prema nalogu)	
Obaveza informiranja (obavezno prenošenje informacija koje se odnose na zadatak, prijemno mjesto može biti označeno slovom ili brojkom stupca u kojem je unijet primalac)	
Pravo informiranja (stilizirani I predstavlja informaciju, strelica upućuje na smjer informacije)	
Kontroliranje nad prevoditeljima za vrijeme izvršavanja zadataka	
Ispitivanje rezultata izvršenja zadataka	



Tabela 2. Tabela opis poslova i radnih zadataka Odjela projektiranja IPC  
Građevnog kombinata "Međimurje" Čakovec

Poslovi i radni zadaci	Nosilci poslova i radnih zadataka													
	Rukovodilac IPC-a													
	Zamj. rukovod. za podr. softw.	Voditelji grupa I, II	Samostalni projekt. I	Samostalni projekt. II	Samostalni projekt. III	Projektant I	Projektant II	Projektant III	Mladi projektant I	Mladi projektant II	Mladi projektant III			
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
1. IPC														
1.3. Odjel projektiranja														
1.3.1. Projektiranje		a →	b →	c →			c →							
1.3.1.1. Snimanje														
1.3.1.2. Analiziranje														
1.3.1.3. Projektiranje														
1.3.2. Programiranje		a →	b →											
1.3.2.1. Izrada blok-dijagrama														
1.3.2.2. Kodiranje programa														
1.3.3. Testiranje programa			b →											
1.3.3.1. Testiranje pojedinačnih programa														
1.3.3.2. Uklapanje linija														
1.3.3.3. Testiranje linija														
1.3.4. Eksploatacija		a →	b →											
1.3.4.1. Dijelova														
1.3.4.2. Čitavog sistema														
1.3.5. Obrazovanje		a →	b →											
1.3.5.1. Korisnika														
1.3.5.2. Srednjoškola														
1.3.5.3. Studenata														
1.3.5.4. Pripravnika														
1.3.5.5. Mladih projektanata														

#### 4. ZAKLJUČAK

U traženju odgovora na pitanje o mogućnosti izrade racionalnijih opisa poslova i radnih zadataka valja ukazati na mogućnost zamjene njihovog verbalnog oblika organizacijskim tabelama. U prilog toj primjeni organizacijskih tabela govori nekoliko slijedećih činjenica:

1. Pomoću organizacijskih tabela moguće je prikazati gotovo bezprijekorno pregledno logički raščlanjene poslove i radne zadatke. To olakšava kontroliranje njihove raspodjele po svim etapama procesa odlučivanja (pripremanje odluka, odlučivanje, in formiranje, realiziranje, kontroliranje). Osim toga, višestupnjevana podjela istih zadataka na različite nosioce prikazana u organizacijskim tabelama ukazuje jasno na svrsishodnost kombiniranja djelomičnih zadataka u pojedinih nosilaca.
2. Preglednost koja je svojstvena tabelarnim prikazima omogućuje da se unaprijed izbjegnu greške u dodjeljivanju pojedinih poslova i radnih zadataka njihovim nosiocima, što se inače u vijek ustanove tek nakon što su izrađeni verbalni opisi.
3. Verbalni opisi poslova i radnih zadataka ne samo da su nepregledni već im je za izradu i izmjenu potrebno mnogo vremena i taj je rad vezan uz visoke troškove. Organizacijskim se tabelama mogu pregledno i jasno u kraćem vremenu i uz niže troškove prikazati bitni odnosi što ih donose verbalni opisi.
4. Organizacijskim se tabelama mogu rješavati i svi ostali problemi koji proizlaze iz verbalnih oblikovanja poslova i radnih zadataka.

Organizacijskim se tabelama, dakle, može uz manje truda postići više nego što to omogućuju verbalni opisi poslova i radnih zadataka. Stoga bi valjalo pojedine grupe međusobno povezanih verbalnih opisa zamijeniti tabelarnim prikazom. Ako to nije moguće, ako se insistira na verbalnim opisima, tada bi bilo dobro uz njih uvesti tabelarne prikaze koji bi, ako ništa drugo a ono uz minimalne napoer i troškove mogli biti barem stalno aktualni.

## L I T E R A T U R A

- Buble, Marin (1976): Projektiranje organizacije, Zagreb (Informator)
- Ivanko, Štefan (1982): Metodologija unapređivanja organizacije, Zagreb (Zavod za produktivnost rada)
- Ivanko, Štefan (1980): Raziskovanje in projektiranje organizacije, Ljubljana (Delo)
- Kapustić, Slavko (1984): Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor (Zagreb)
- Krajčević, Franjo (1976): Istraživanje i razvoj u radnim organizacijama II dio, Varaždin (Fakultet organizacije i informatike)
- Novak, Mijo (1984): Organizacija rada u socijalizmu (VIII izdanje) Zagreb (Informator)
- Schmidt, Götz (1974): Funktionendijagramme - das Ende der Stellenbeschreibung? u: Bürotechnik (BTA+bto) broj 11, str. 1239-1242, Baden-Baden (Göller)

Primljeno: 1987-03-10

## Z U S A M M E N F A S S U N G

*In der Praxis der Organisationslehre wird eine grosse Anzahl der Tabellendarstellungen gebraucht. Diese Formen können erfolgreich mit den Stellenbeschreibungen verbunden werden. Mit Hilfe der Organisationstabellen können in kürzerer Zeit und mit minimalem Aufwand übersichtliche, transparente Darstellungen des wesentlichen Inhaltes der Stellenbeschreibungen gewonnen werden. Diese Informationen sind gleichzeitig zu einem kritischen Durchleuchten vorbereitet.*